

SZABÓ József-FARKAS Szilveszter

## VÁLLALATOK A KOCKÁZATTÁRSADALOMBAN ✓

A gazdaság fejlődésével párhuzamosan növekszik az emberek és a társadalmak féelme, gyanakvása. A közelmúltban történt nagy katasztrófák, balesetek és csődök ezeket a féelmekeket felerősítették, igazolták. A vállalati tevékenységet szabályozó, korlátok közé szorító normarendszereknek és a vállalati felelősségtudatnak egyre kisebb a hitele, a bizalom fogyatkozik. A cikk először azt vizsgálja, hogy az elmúlt évtizedekben hogyan változott meg a kockázatokkal kapcsolatos szemlélet, míg a második rész a vállalatok kockázatkezelési lehetőségeit elemzi.<sup>1</sup>

A biztonsággal foglalkozó irodalom 1921 óta általában elfogadja Knight<sup>2</sup> ma már klasszikus megállapítását, amely szerint, ha nem tudjuk pontosan, hogy döntésünk, tevékenységünk során mi fog történni, de tudjuk, hogy milyen lehetőségek vannak, és azt, hogy az egyes kimeneteknél milyen esélyekkel számolhatunk, akkor kockázatról beszélhetünk. Ha az esélyeket nem ismerjük, akkor bizonytalanságról van szó. Ez a meglehetősen szigorú meghatározás megköveteli, hogy valamilyen intézkedésünk nyomán a jövőben kialakuló állapotot többé-kevésbé le tudjuk írni, ami eleve nehéz; ráadásul úgy, hogy megadjuk a valószínűségi értékeket is. A kockázati iparág fejlődése során kialakultak azok a módszerek, amelyek a gyakorlat számára megfelelő módon kielégítik ezeket a követelményeket.

Az elméleti kutatások persze egyre finomították a kategóriákat. A nyolcvanas években a kockázatok két vetületét különböztették meg. Objektív kockázatnak nevezték azokat, amelyek a szakértők számára ismertek, számíthatók. Az előbbi meghatározás szerinti kockázat tehát itt már szűkebb kategória, objektív kockázat lett. Szubjektív kockázatnak neveztek minden jövőre vonatkozó elképzelést, sejtést, féelmelet. Mivel egy intézkedésnek, tervnek több szereplője van, és mindenkinek megvan a saját elképzelése, ezért a szubjektív kocká-

zatok (valójában a kockázatok különféle érzékelései) persze nagyon eltértek egymástól. A gyakran használt érzékelt kockázat kifejezés jól mutatja azt, hogy szubjektív kockázaton személytől függő dolgot értünk.

Az objektív és szubjektív kockázatok ilyen megkülönböztetése nagyon kényelmes. Nyilvánvaló, hogy a jövőt nem ismerjük, ezért a rövidebb távon várható és a megfelelő számítási eljárásokkal jól megközelíthető hatásokat, a statisztikai adatokkal jól alátámasztható jelenségeket sorolhatjuk az objektív körbe. Itt dominánsak lehetnek a kvantitatív meghatározások. Dominánsak, de nem kizárólagosak; az objektív értékelésnél is gyakran kényszerülünk empirikus elemzésekre, becslésekre, sorrendek összeállítására. A szubjektív kockázatok leírásánál végezhetünk verbális értékeléseket, közölhetünk különféle scenáriókat, a kialakított jövőképeket akár rangsorolhatjuk is, feltételezett (nem számított) valószínűségük szerint. A szubjektív kockázattertelés nagyon fontos szerephez jut a hosszú távú hatások meghatározásakor. A döntések évekre, évtizedekre vonatkozó hatásait ugyanis legfeljebb csak becsülni lehet, nyilván nem lehetségesek a pontos ok-okozati kapcsolatokat feltételező számítások, vagyis a hosszú távú elemzéseknél nehéz a szó szoros értelmében vett objektív kockázatokról beszélni.



Adams<sup>3</sup> könyvének bevezető részében nagyon érzékeltes leírását adja annak, hogy a tudomány emberei közötti egyetértés hogyan bomlott meg ebben a kérdésben. A brit Royal Society 1983-ban még a tagok egyetértésével adta ki Risk Assessment című jelentését. Az 1992-ben Risk: analysis, perception and management címen kiadott anyag már csak egymással vitázó nézeteket helyezhetett egymás mellé. A vitázó felek a természettudósok és a társadalomtudósok voltak. A közgazdászok – kivételként – nem a társadalomtudósok mellett álltak.

Az történt, hogy a társadalomtudományi nézőpont megváltozott, vagy inkább nagyon határozottá vált abban a kérdésben, hogy az addig objektívnek tekintett kockázatvetületeket is szubjektívnek kell tekinteni. A fő érv az, hogy mivel a kockázatoknak kitett személyek és más entitások különféle módon érzékelik a kockázatokat, objektív meghatározásuk nem lehetséges. Ez eddig még megfelelt az objektív-szubjektív elhatárolásnál leírtaknak, de itt többről van szó. Ha a kockázat lényegi elemének tekintjük a lehetséges kimenetek és azok valószínűsége mellett az érzékelés személyes tényezőit is, akkor tényleg nincs értelme objektív kockázatokról beszélni, mert egy adott kockázatnál ezek nem írhatók le – minden kockázat szubjektívvá válik ezáltal. Adams megadja azokat a tényezőket, amelyek hatnak a kockázatterzékelésre; több közülük teljesen személyes, vagyis módszertani szempontból megközelíthetetlen. Ezek az általa leírt személyes „kockázati termosztát” elemei.<sup>4</sup>

A természettudományi területek (a közgazdászokat is ideértve) képviselői elképesztő gondolatnak tartják, hogy semmilyen lehetőség nincs az objektív megközelítésre. Ebben a felfogásban a kockázat egyértelműen antropológiai kategória lenne. A szakadék a két gondolkodásmód között nyilván áthidalhatatlan. Az sem dönthető el, hogy kinek van igaza.

### A kockázattársadalom

Ulrich Beck<sup>5</sup> szerint a közelmúltban az emberiség az ipari társadalomból átlépett a kockázattársadalomba. A kockázattársadalom alapvető jellemzőjének azt tartja, hogy a biztonságot ígérő társadalmi normarendszerek csődöt mondanak. Öt tényezőt sorol fel, amelyek a kockázattársadalmat jól jellemzik.

- Az első tényező az, hogy a modern kor veszélyeit és kockázatait jórészt az emberi tevékenységek okozzák. A közvetlen ipari és technikai fenyegetések, valamint az általuk okozott károk esetében ez nyilvánvaló. Nyilvánvaló az is, hogy a termelés fokozása és a világ-

kereskedelem kiteljesedése ezeket a kockázatokat növeli. A jólét és az emberi biztonság érdekében azonban olyan beavatkozások is történnek, amelyek hatalmas és kiszámíthatatlan veszélyekkel járnak. A veszélyekért és a károkért tehát egyre kevésbé lehet természeti és természetfeletti erőket kárhozatalni, okolni. Maguk a természeti kockázati tényezők ugyan kívül esnek az emberi akaraton, de egy részüket az emberi (ipari, tudományos) tevékenység okozza, vagy az emberi tevékenység miatt a korábbinál nagyobb fenyegetést jelentenek.

Adams már említett kockázati termosztáttal kapcsolatos elgondolása kiterjed a különböző kockázatterzékelő személyek és kockázati tényezők együttműködésére, egymásra hatására is. Ő hangsúlyos kapcsolatot ad meg az emberi tevékenységek és a természeti viszonyok között.

A másik oldalon a természeti katasztrófák hatásai nagymértékben csökkenthetők lennének. A katasztrófák után mindig találhatók olyan elmaradt vagy helytelen intézkedések, hiányzó eszközök, amelyek szükségtelenül növelik a károkat, vagy megakadályozzák a mentést, kárenyhítést.

- Becknél a második tényező, miszerint az elfogadott normarendszerek csődöt mondanak. Eszerint tehát megkérdőjelezhető a kockázatok mérésére és kezelésére vonatkozó szabályok megfelelő volta.

- A harmadik tényező az, hogy a kockázattársadalomban az elfogadott és lehetséges kontroll hatása gyenge. Egyes esetekben az ellenőrzés és a kockázatok kezelésének lehetőségei is nagyon kérdésesek. A tudomány és a technika emberei ugyanis sokkal könnyebben hoznak létre pusztítással fenyegető eszközöket, mint olyan dolgokat, amelyek az előbbieket pusztításának megakadályozására alkalmasak. Érdekes az a megállapítás, hogy emiatt a jelenség miatt egyes iparágak önmaguk fogságába esnek. A köz(vélemény) előbb-utóbb hozzászokik és megbékél az újabb veszélyekkel (talán jobb lenne ezt belenyugvásnak nevezni), a kezdeti tiltakozás is csillapodik, de az adott iparág (atomipar, olajipar, génmanipulációval foglalkozó szervezetek) által létrehozott veszélyek megmaradnak, és – paradox módon – az iparágnek saját magának kell vele foglalkoznia. A közgondolkodást nagyon meghatározó média egyre gyakrabban vált témát. A világmédia fő áramlata volt a környezetvédelmi problémák tárgyalása, de ma mintha kissé elfordult volna ettől. Előtérbe kerültek viszont például a génmanipuláció hatásainak kérdései.

- A negyedik tényező az, hogy a normarendszerek kialakítására és ellenőrzésére hivatott szervek is csapdába eshetnek. A kialakított szabályok ugyanis kötelezőek és



csak nehezen változtathatók meg. A szabályozás keményebb része (jogsabályok, törvények) kikényszerítik az alkalmazást, az eltérések szabályszegések, ezért büntetendők. Ez egyszerűbben szólva azt jelenti, hogy a szabályok nem feltétlenül helyes dolgokat írnak elő, viszont kötelezőek. A gyakorlatban a személyek és a vállalkozások, ha a szabályok szerint járnak el, helytelen, káros módon viselkednek, az ellenőrző intézmények is szabályosan, de célszerűtlenül intézkednek. A norma szerinti cselekvés tehát néha nem vezet a kockázatok csökkentéséhez, a veszélyek kiküszöbölése felé, hanem éppen ellenkezőleg hat.

- Az ötödik tényező Beck szerint az, hogy a kockázattársadalomban fellelhető veszélyek egy része már nem biztosítható. A tudomány és a gazdaság működése során a magán biztosítótársaságok által már nem vállalható kockázatokkal kell számolnunk. A gazdasági és társadalmi fejlődés már olyan jelenségeket produkál, amelyet a gazdasági és társadalmi élet által létrehozott biztosítótársaságok kezelhetetlennek tartanak, nem tudnak velük mit kezdeni. Pedig a biztosítótársaságok a gazdasági intézményrendszernek éppen azok az elemei, amelyeket erre a célra hoznak létre. A gazdasági racionalitás, amelyet a biztosítók képviselnek, már azt diktálja, hogy ezek a kockázatok nem vállalhatók. A kockázattársadalomban tehát egyre többféle tevékenység folyik, amelyet biztosítási védelem nélkül kell végezni, vagyis a gazdaság – és a neki kiszolgáltatott társadalom – a „biztosíthatóság határán túllépve egyensúlyoz”.

### Társadalmi normarendszerek

A kockázattársadalomról szóló fejtegetésekkel látszólag nagyon messzire kerültünk a vállalatoktól. A társadalomtudományi megközelítések ugyanis a kockázat kérdéskörét antropológiai kategóriaként írják le, és alapvetően nem a kockázatkezelés, kockázatelemzés szintjén és síkján foglalkoznak vele. Persze nem tartják sem eleendőnek, sem megnyugtatónak a vállalatok kockázatkezelési tevékenységét, de számukra evidens az, hogy a vállalatok a számítható kockázatokot értékelik, a kezelhető kockázatok ellen intézkedéseket tesznek. A nyugati társadalomkutatók a vállalatokat nem azért marasztalják el, mert nem végeznek kockázatkezelést, hanem azzal vádolják, hogy a tevékenységükkel összefüggő szélesebb társadalmi hatásokat és hosszú távon jelentkező káros tényezőket nem veszik figyelembe.

Agazzi<sup>6</sup> kategorizálása szerint ez a sikercockázatok köre. Őszerinte a kockázatok lehetnek kudarckockázatok

és sikercockázatok. A kudarckockázatok azok, amelyeket egy tervnél („a kockázat elválaszthatatlan minden emberi tervtől”), döntésnél számba lehet venni, amelyekkel kalkulálni lehet, és amelyeket – ismertségük folytán – kezelni is lehet. A másik kategória a sikercockázat, az ide tartozó kockázatok azok, amelyek a terv, döntés sikeres végrehajtása után – és éppen emiatt – jelentkeznek. A vállalati termelés tehát gyakran előre nem látható káros externális hatásokkal jár, főleg hosszú távon.

A vállalatok kockázati felfogása, kockázatkezelési tevékenységük és e kockázatok társadalomtudományi megítélése között egyértelmű kapcsolat van: a társadalomtudományi felfogás szerint a kockázatok jelentős része a tudomány (a technikai tudományok) fejlődéséből és a vállalatok tevékenységéből származik. A társadalomtudományi érdeklődést is jórészt az egyre nagyobb, nemzeti és kontinentális határokat egyre kevésbé ismerő vállalatoktól való félelem váltotta ki. A félelem alapja az, hogy a vállalatoknál folyó fejlesztési tevékenységek egyre kevésbé kontrollálhatók, nem léteznek olyan normarendszerek, amelyek a kutatások hatását felmérhetővé, ellenőrizhetővé, korlátozhatóvá tennék. Ez, állítják egyes tudósok, még nemzeti keretek között is nehéz, hiszen léteznie kellene e vállalatoktól teljesen független, de legalább közel azonos színvonalú, kapacitású kontrolláló intézményeknek, ami végül is aligha lehetséges. Különös nehézségek merülnek fel a nemzetközi (regionális, multinacionális, transznacionális, globális) vállalatok tevékenységének keretek közé szorításában. Míg a nemzeti határok között működő vállalatok elé – legalább elvileg – egységes (nemzeti) követelmények állíthatók, a nemzetközi vállalatok korlátozása csak nagyon körülményesen oldható meg. Különben is, állítják sokan, a nemzetközi kereskedelem akadályainak folyamatos lebontásával tulajdonképpen a vállalatok nagy része amúgy is nemzetközi kitekintésűvé válik.

Fontos kérdés az is, hogy az összefüggő normarendszer garanciát jelent-e egyáltalán. Azok, akik a vállalatok kockázatkezelési képességét erősen kétségbe vonják, kételyeiket nagyon természetes módon kiterjesztik minden olyan intézményre, amely normákat, szabályokat alkot, ellenőrző funkcióval, jogkörrel rendelkezik. Gyakran hangzanak el vádak, amelyek a vállalatokat szabályozó intézményeket bünrészesként állítják be. A korábban említett Beck-féle tényezők is a normarendszerek elégtelen voltát bizonyítják.

Néhány évvel ezelőtt a francia atomerőmű-hulladékot a németországi tárolóba szállító vonat útját kívánták a környezetvédők megakadályozni. Bár a sajtó sokat



foglalkozott az esettel, nem tudunk olyan körülményről, ami arról tanúskodna, hogy az ügyben szereplő vállalatok, szolgáltatók és hatóságok bármilyen normát megszegtek volna. Joggal feltételezhető, hogy a szállítás veszélyeinek, kockázatainak megfelelő biztonsági intézkedések megtörténtek, betartották az atomipar meglehetősen szigorú szabályrendszerét. Az illetékesek bevették a meggyőzés összes eszközét is: a magyar tévénezők is többször láthatták azt a kísérletet, amely a szerelvény biztonságát mutatta be. A meggyőzésre is jelentős összegeket áldoztak tehát. Ugyancsak nagyon költséges volt a tiltakozók eltávolítására alkalmas akciók lebonyolítása.

Ki ellen léptek fel a környezetvédelmi aktivisták? Hogyan kerülhetők el az ilyen esetek? Nyilvánvaló, hogy a résztvevők nem viselkedhettek másként, mint ahogy tettek. A hulladék nyilván nem maradhatott a helyén. A vasútnak nyilván fokozott biztonsági előírásoknak megfelelően el kellett szállítania a hulladékot. A fogadóállomást nyilván szerződés vagy más megállapodás kötelezte a hulladék befogadására. A biztonsági erőknél nyilván el kellett távolítaniuk a szerelvény útjából a tiltakozókat. És így tovább, a jelek szerint mindenki betartotta a rá vonatkozó előírásokat.

Ebben az esetben a hulladék jellege miatt még arról sem lehetett szó, hogy valamelyik szereplő elálljon az „üzlettől”, mert a szállítás elmaradása is elképzelhetetlen ilyen esetben. (Itt nagyon kiélezett szituáció alakult ki. Az üzleti életben általában van lehetőség a kitérésre. Ha a vállalat tevékenysége nyilvánvaló érdekeket sért, normál körülmények között sokszor van arra lehetőség, hogy a cég tevékenységét abbahagyja, áthelyezze, a kifogásolt tevékenységet megváltoztassa, vagyis más megoldásokat keressen.)

A környezetvédők nyilván nem a szállítással kapcsolatba került szolgáltatók ellen léptek fel, hanem a német atomipari politika megváltoztatását kívánták elérni. A tényleges akciók azonban a szolgáltatók telephelyein folytak, nyilvánvalóan azért, mert hatékonyabbnak tartották azt a fellépést, mint mondjuk egy tüntetés megszervezését a szövetségi minisztérium előtt.<sup>7</sup>

Ismerünk olyan eseteket is, amikor az aktivisták egy-egy konkrét vállalati terv megakadályozását tűzték ki célul. Vannak sikeres és sikertelen akciók. Sikeres akció volt például a Greenpeace-mozgalom akciója a Shell olajvállalat ellen. A cég szükségtelenné vált olajfűtőtornyától úgy akart megszabadulni, hogy felrobbantja, és ezzel a tengerbe süllyeszti. Az aktivisták elérték, hogy a vállalat a fűtőtornyot lebontotta, elemeit a tengerből eltávolította.

Ebben az ügyben a vállalat tehát különféle megoldások között választhatott. A tiltakozás hatására egy egyszerűbb, olcsóbb megoldás helyett egy körülményesebbet és költségesebbet kellett alkalmaznia. Nyilvánvalóan sikertelen Greenpeace-mozgalmi akció volt, amikor nem sikerült megakadályozni egy nukleáris kísérleti robbantást a Csendes-óceánon.

A természettudományok és a társadalomtudományok képviselői között egyre fokozódó véleménykülönbség tapasztalható. Az ellentét a kockázatokkal és veszélyekkel kapcsolatos felfogások különbségéből, a kockázatok azonosítási és elemzési módszereinek megbízhatóságára vonatkozó álláspontok különbségéből és a már korábban említett siker-kockázatok (tehát a nem várt, előre nem látható, de általában hosszú távon jelentkező káros hatások) jelentőségének, valószínűségének megítéléséből fakad. A technikai tudományok képviselői természetesen nagyobb arányban gondolják intézkedéseiket, döntéseiket és azok határát kiszámíthatónak, kézben tarthatónak. A társadalomtudósok, éppen ellenkezőleg, azokat a hatásokat kéri számon, amelyek kívül esnek a kockázatelemzés hatókörén. A kockázatelemzés lehetőségeit ők eléggé lebecsülik, eredményeit is jórészt kétségbe vonják.

### Mit tehetnek a vállalatok?

Hogyan viselkedhetnek tehát a vállalatok a kockázattársadalomban, ahol állandóan tevékenységük kiszámíthatatlan hatásaira figyelmeztetik őket, megkérdőjelezve kockázatteltáró, kockázatelemző és kockázatkezelő képességüket és erre irányuló munkájuk hatásosságát? „Az a kockázatkezelés lényege, hogy a maximumra növeljük azokat a területeket, ahol bizonyos mértékben kontrollálhatjuk az eredményt, miközben minimumra csökkentjük azokat a területeket, ahol egyáltalán nem tudjuk ellenőrizni az eredményt, és az ok és okozati rejtve marad előttünk” - állapítja meg Bernstein.<sup>8</sup> A vállalatok és az őket kiszolgáló kockázatipar egyszerűen nem tehet mást, mint hogy folyamatosan továbbfejleszti a kockázatkezelési módszereket. Ugyanez vonatkozik az államra és minden közfeladatot ellátó, a kockázatkezeléssel foglalkozó személyre, döntéshozóra és szervezetre. Beck öt tényezője, amelyekkel meghatározta a kockázattársadalmat nagy hangsúlyt helyez a normarendszerekre és a biztosítási védelemre. A gazdasági életben soha nem létezett teljes körű biztosítási védelem. A normarendszerek rugalmassága és minősége, de a biztosítási védelem megnyugtató szintje is a gazdasági szereplők megfelelő együttműködésén múlik.



A kockázatkezelés elmélete és gyakorlata nagy ütemben fejlődik.<sup>9</sup> A napi gyakorlati alkalmazás minősége, hatékonysága ma elsősorban a szervezetek közötti együttműködés javításával lehetséges. Az elmúlt néhány évben előtérbe került a közfeladatokat ellátó szervezetek tevékenységében rejlő kockázatok kutatása. Az eredmények biztatóak, a jelek szerint a vállalatok által használt eljárásokhoz hasonlóak ott is használhatók. A hasonló kockázatkezelési módszertan a gazdasági élet e két fontos intézménytípusát kissé közelebb hozhatja egymáshoz.

A következő részekben az együttműködés fő vonalait vázoljuk, előtérbe helyezve a vállalatok kockázatkezelési képességeit. Három fokozatot különböztetünk meg. A vállalati kockázati menedzsment lehetőségei a cégen belül erősek. A belső zónát elhagyva a vállalat lehetőségeit mások érdekei korlátozzák. A közvetlen üzleti kapcsolatokban egyenrangú partnerként érvényesítheti akaratát, a közfeladatokat ellátó szervezetekkel való kapcsolatoknál az érvényes szabályrendszerhez tud igazodni. Ezt nevezzük a szabályozott kapcsolatok mezőjének, itt az együttműködés valamilyen szabályrendszer (normarendszer) szerint folyik. Ezen a mezőn túl a vállalat már csak politikai jellegű eszközöket vethet be, hatását nagysága, jelentősége, iparági fontossága szabja meg. A gyengülő befolyás mellett a felelősség is hasonló arányban csökken.

#### A vállalatok belső kockázati menedzsmentje

Viszonylag könnyen megállapítható annak a belső zónának a határa, ahol, mint minden más vállalati funkcióval, a kockázatkezeléssel kapcsolatos körülmények és viszonyok alakítása a vállalati menedzsment feladata és kötelezettsége. A belső és külső terület határa tehát jól definiálható: ahol a vállalati vezetésnek egyértelmű hatáskörei vannak, az a belső zóna. A termékjellemzők, a nyújtott szolgáltatások, a technológiai kérdések, az alkalmazottak munkájának irányítása és szabályozása a menedzsment dolga, külső szervezetek közvetlen beavatkozása itt kizárt. A külső hatások persze gyakran kényszerítenek a belső szabályozás megváltoztatására, de a menedzsment kiiktatására, kikerülésére csak nagyon ritkán kerül sor. Minden a belső szabályok szerint történik, a szabályok megváltoztatása csak a vezetés által lehetséges. A vállalati menedzsment itt egyben minden felelősség hordozója is. A felelősség kiterjed a mindenkor külső szabályoknak megfelelő belső szabályozás kidolgozására és ez utóbbi érvényesítésére egyaránt.

A belső szabályok természetesen csak a vállalaton belül érvényesülnek. Ez a vállalati kockázati menedzsment igazi terepe. Az operatív munka a belső szabályokon alapul, ezek természetesen a külső szabályokat közvetítik, a stratégiai és taktikai döntéseken keresztül. Az eljárásrend kötött, az eljárásrend belső vállalati eszközökkel kikényszeríthető. Közvetlen külső beavatkozásra senkinek nincs esélye és lehetősége.

Ebben a belső zónában kitüntetett szerepe van a stratégiának és a vállalati stratégia alakítóinak. A felső vezetés által megszabott stratégia mint vezérelv a külső és a belső körülmények alakítására egyaránt jelentős hatással van. A stratégiai tervezés a vezérelvek alapján kijelöli a pontos irányokat, intézkedik az erőforrások elosztásáról. A stratégiai szinten meghozott döntések egyaránt meghatározóak tehát a belső szabályozások kereteinél és a vállalat, valamint környezete közötti kapcsolatok alakításánál is.

A vállalat által kitűzött általános stratégiai irányoknak megfelelően alakul a kockázatkezelés helyzete. A célkitűzésekből, vállalati politikából, általános vagy funkciókra vonatkozó stratégiai elvekből, stratégiai tervekben mindig kiolvasható, hogy a vállalat mennyire hajlamos a kockázatok vállalására, milyen kockázati politikát kíván követni. A nagyvállalatok az általános stratégia mellett vagy azon belül külön kockázatkezelési politikát is kidolgoznak, és erre építik gyakorlati eljárásaikat.<sup>10</sup>

A stratégiai döntéshozók tárgyunk szempontjából fontosabb része a vállalat és környezete közötti interakciók jellegének meghatározása, nem állítva persze azt, hogy a vállalat belüli tevékenység nem okozhat kárt, nem eshet kifogás alá.

#### A vállalat és környezete

A vállalatgazdaságtan a környezet vizsgálatára, elemzésére, rendszerezésére többféle szempontot ismer. Szokásos a vállalatra gyakorolt hatás jellege szerinti vizsgálat, amikor a környezetet például politikai, piaci, társadalmi, természeti, gazdasági szektorokra bontják fel. Ekkor a vállalat és a környezeti szektorok kölcsönhatásait az éppen vizsgált környezeti elem jellege határozza meg. Létezik az intézményi központi vizsgálat, ahol a kölcsönhatásokat az intézmények működése és intézkedéseik hatásai alapján írják le. Ezen az alapon lehet hatósági, jogi, megrendelői, vevői és még sok másféle kapcsolatokat feltételezni, illetve vizsgálni.

Különösen gazdag a piaci kapcsolatok elemzésének módszertana. Az üzletvezetési irodalom elméleti és



gyakorlati receptek tömkelegét adja az érdeklődőknek. Külön kézikönyvek állnak rendelkezésre a beszerzés, az értékesítés szakmai kérdéseiről, a versenyhelyzet vizsgálatáról, a versenypozíciók javítására teendő intézkedésekről, a gazdasági és üzleti folyóiratok elemzései és eset-tanulmány jellegű leírásai pedig szinte naprakészen követik az üzleti kapcsolatok változásait.<sup>11</sup>

### A szabályozott kapcsolatok mezője

A vállalat a gazdasági életbe beágyazva működik, számtalan kapcsolatot teremtve. A kapcsolatok nagyon sokrétűek, szabályozottak vagy spontán módon jönnek létre, egyszerűek, hosszabb-rövidebb időszakra korlátozottak vagy állandónak tekinthetők. A szabályozott kapcsolatok mezője úgy határozható meg, hogy a vállalati belső zónán kívül esik, és addig tart, azokra a kapcsolatokra terjed ki, a vállalaton kívüli entitások közül azokat foglalja magában, amelyeket a vállalattal valamilyen szabályrendszer köt össze. Ebben a zónában tehát az együttműködést, így a kockázatkezelési együttműködést is szabályok határozzák meg. Lehetnek ezek érvényes jogszabályok, az iparágban szokásos eljárási előírások és szokásjogok is, függően a kapcsolat jellegétől. A kockázatkezelés szempontjából itt az a lényeg, hogy legyenek szabályok, amelyek az eljárásokat szabályozzák, és hivatkozási alapul szolgálnak.

A kapcsolati mező egyik szelete nyilvánvalóan a piaci kapcsolatoké. A piaci szereplők a szokásos kockázatkezelési eljárásokat alkalmazzák, az adott üzleti területen szokásos módon kötik meg szerződéseiket, a szokásos szabványokat alkalmazzák, a kialakult üzleti gyakorlatnak megfelelő a kockázatok megosztása. Az üzleti kapcsolatok intenzitásától függően másképpen működik együtt egy cég stratégiai partnerével, mint versenytársával (bár nem kizárt az, hogy versenytársunk például a beszerzés területén stratégiai partnerünk is egyben), fontos és kevésbé fontos szállítóival, illetve meghatározó vagy eseti vevőjével. Minden helyzetben a bevált együttműködési szabályok szerint kell eljárni, mindig van szerződés, együttműködési megállapodás, léteznek a szokások, szabványok, szokványok, sőt az érdekegyeztetés rendszerei is kialakultak.

A vállalat alapvető üzleti érdeke, hogy a vele kapcsolatba kerülők számára egyértelmű jelzéseket adjon arról, hogy a kialakult szabályoknak megfelelően viselkedik, a szabályokat betartja. Ez a viselkedés győzheti meg a környezetet arról, hogy a vállalati döntéseket stratégiai és taktikai szinten is az általánosan ismert szabályrendszer

határozza meg, joggal feltételezhető ugyanis az, hogy a vállalati belső zónában, a vállalati vezetők kizárólagos felügyelete alatt folyó operatív tevékenység is rutinszerűen követi a szabályokat. A vállalaton belüli kockázatkezelés így ellenőrizhető, átlátható lesz a környezet számára.

Nem felejtethetjük el, hogy az üzlet része a kockáztatás is. Knight<sup>12</sup> kijelentését, amely szerint a profit a kockáztatás jutalma, persze sokan vitatják. Még senkinek sem sikerült azonban meggyőzően bizonyítania azt, hogy nem igaz, és a dolog jellege miatt ez talán nem is lehetséges. A piaci akcióknál való kiszámíthatatlan viselkedés, a szokásoktól való váratlan eltérés, a kockázatos megoldások alkalmazása, de az iparági normák tudatos áthágása, megszegése is előfordul, sőt ezek sokszor a kiemelkedő üzleti siker forrásai lehetnek.

Az előbb felsorolt szabályok nagy részét maga az üzleti gyakorlat alakítja. Nyilvánvaló, hogy a vezető vállalatoknak nagyobb lehetőségük van arra, hogy a szabályrendszert saját érdekeiknek megfelelően hangolják át. Az iparágakra jellemző termékkörre vonatkozó szabványok háborúja a vezető vállalatok között folyik. A szerződésekkel kapcsolatos szokványokat is a nagyvállalati együttműködés alakítja ki. A követő és a kisvállalatok alkalmazkodásra vagy kitérésre kényszerülnek, esetleg – súlyukat növelendő – szervezeteket alapítanak érdekeik érvényesítésére.

Az igazgatási és hatósági eljárásokat szigorúbb szabályok, tételes jogszabályok írják elő. A döntési pozíciók és lehetőségek itt egyértelműen szabályozottak, a döntési jogkörök tisztázottak, a jogviták eldöntésének menete is egyértelműen tisztázott. Az üzleti gyakorlat persze ezeket a kereteket és korlátokat is állandóan fészegeti. A szabályrendszer keményebb részét képező jogszabályok sem mindig egyértelműek, a jogintézmények felett örökődő szervezetek munkája sem hibátlan. Mint Becknél láttuk, a szabályozás csapdába esik akkor, amikor rossz szabályokat kötelező módon kell betartani és betartatni.

A piaci szereplők többsége számára általában előnyös a viszonylag kötött szabályrendszer, mert ilyen körülmények között egyszerre érvényesülnek a különféle közérdeket képviselő szabályok és a szakmára jellemző írott és íratlan szabályok. Nagyon fontos érdek az is, hogy a szabályok viszonylag tartósan érvényesülhessenek. A piaci szereplők mindaddig nem változtatják meg a szabályrendszert, amíg az értelmes, józan szabályok megfelelő teret adnak a versenyre, a versenypozíció javítására, az üzleti sikerek fokozására.<sup>13</sup>



Az egyensúly persze mégis gyakran felborul. Ezt általában nagyon erős hatások váltják ki. Az ok lehet valamilyen, az iparággal kapcsolatos anomália, ami kiváltja a szokott gyakorlat megváltoztatására vonatkozó igényt, ez általában kívülről jelentkezik. A kezdeményezés eredhet a szabályozást végző politikától, ekkor a szabályozást a politikai szereplők fontolgatják. A politika szereplői dönthetnek úgy, hogy megváltoztatják a szabályokat. Ha a politikai döntéshozók nincsenek meggyőződve arról, hogy szabálmódosításokra, más szabályozásra van szükség, vagy vonakodnak, késlekednek az intézkedésekkel, akkor az általunk politikai mezőnek nevezett területen folytatódhatnak a küzdelmek.

Fontos megjegyezni, hogy a kockázatokkal kapcsolatos eljárások, szabályok az esetleges új szabályozások elhatározásáig mindvégig érvényesülnek. Az iparágát erő támadások az egyes iparági szereplőket csak áttételesen érintik, mert az egyes vállalatok nem intézkedhetnek az iparág egészében, az iparági szokásoktól való egyoldalú eltérés pedig saját üzleti érdekeiket súlyosan sérthetné.

A leírtakból következik, hogy nagy a felelőssége a nagyvállalatoknak, az iparágak vezető vállalatainak. Ezek a vállalatok végzik a kutatásokat, ők alkalmazzák először a kutatás eredményeit, az iparági innováció is ezeknél a cégeknél folyik. A kutatás és az innováció lényege pedig nyilvánvalóan az új megoldások keresése. Magát a kutatást nagyon nehéz kontrollálni, sőt igen erős a korlátlan kutatási szabadság eszméje. Az új megoldások gyakorlatba (termékgyártásra, szolgáltatásra való) átviteléért pedig egyértelműen a vezető vállalatoknak kell vállalniuk a felelősséget. Létrejöhetnek ugyanis olyan új minőségek, amelyek szabályozása nem lehetséges előre, csak utólag, akkor is jelentős késéssel. A vezető vállalatok kötelessége az iparági kockázatok kutatásában való részvétel is.<sup>14</sup>

A kockázatok vizsgálatánál feltétlenül ki kell emelni azokat az iparágakat, ahol különlegesen veszélyes, vagy széles körben veszélyesnek tartott tevékenységeket végeznek. Itt van nagy jelentősége annak a korábban már tárgyalt jelenségnek, hogy az iparág által okozott problémákat igazából senki más, mint maga az iparág oldhatja meg. A belső kockázatkezelés ezeknél az iparágaknál felértékelődik. Szélső esetben az is előfordulhat, hogy egy országban az adott tevékenységet egy vállalat végzi és ennek felügyeletét egy hatóság gyakorolja, a külön erre az iparágra vonatkozó törvény szerint. Hasonló helyzetek jellemzik például az atomenergia-ipart. Ezért szervezték meg az iparág nemzetközi ellenőrzését.

## Politikai mező

A szabályozott kapcsolatok területét elhagyva a vállalatok lehetőségei erősen csökkennek. Nem is mindig könnyű észrevenni azt, hogy a vállalat vagy egy iparág veszélyezteteti környezetét. A vállalati viselkedés teljesen szabályszerű: a vállalat az iparág szokásos anyagait használja fel, a technológia megfelel a szokásoknak, az iparág standardjainak. A kibocsátott termék megfelel az érvényes előírásoknak. Egyes kutatások, csoportok, esetleg aktivisták mozgalmainak megmozdulásai már jelzik a veszélyt, de az egyes vállalatok még semmit nem tudnak tenni. A veszély léte gyakran kétségbe vonható, a konkrét tevékenység és a károk között az összefüggés nem egyértelmű, és emellett a felelősség nagyon sok üzleti szereplő között oszlik meg. A szabályozás nem foglalkozik az adott kérdéssel mindaddig, amíg nem állnak rendelkezésre egyértelmű bizonyítékok. Nagyon fontos tényező az, hogy az egyes üzleti szereplő cselekvési lehetőségei korlátozottak. Lehet az is, sőt nagyon valószínű, hogy cselekedni általában csak úgy lehet, hogy az saját magának kárt okoz. A vállalati felelősség nem csak a vállalatban belüli folyamatokért viselt felelősséget, hanem egyben a környezeti felelősséget is jelenti, de ez csak korlátozott lehet. Globális problémák esetében nyilván nem lenne helyes egy kisvállalkozót felelőssé tenni a környezetkárosításért. A környezeti károkért elsősorban a nagyvállalatok felelősek ugyan, de még az ő felelősségük sem korlátlan.

Amikor az iparág által okozott károk tudatosulnak, nyilván módosítani kell a szabályrendszert. Elkezdődik a különféle érdekek egyeztetése. Az egyeztetés, érdeképívetés, érdekérvényesítés politikai kategória, a folyamat a politika szabályai szerint zajlik.<sup>15</sup> A szakmapolitika mellett a kérdés általános politikai vita tárgyává válik. Számolni kell az eredeti probléma számos szakmán kívüli vetületével, és a politikai mezőnek azzal a jellegzetességgel, hogy a megoldások nem önmagukban, hanem más politikai kérdésekkel együtt jelentkeznek, kitéve az aktuális politikai viszonyok hatásainak.

A vállalatok szerepe ebben a stádiumban nagyon sokféle lehet, de általában csak informális vagy közvetett. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a nagyvállalatok vagy azok lobbiszervezetei nem végeznének nagyon intenzív munkát. A politika tanácsadóira hallgatva, sokdimenziós érdekviszonyok között hozza meg döntéseit, a nagyvállalatok vagy az adott területen működő, meghatározó tényezőként figyelmen kívül hagyhatatlan iparágak érdekei nagyon is súlyosan szerepelhetnek a döntések mögött.



Globális problémák esetén nemzetközi párbeszéd indul el. Globálisnak tekintünk minden nagyobb területet érő kockázatot, amely nincs egységes politikai struktúrák alá rendelve. Nemzetközi politikai vagy nagyobb területek politikai szervezetei kényszeríthetik ki a megoldást. Egyes államok vagy kisebb politikai egységek érdekviszonyai a konkrét kockázati mező megoldásait hátráltathatják vagy elősegíthetik. A politikai kapcsolattrendszer sokrétűsége akkor is jelentkezik, ha az együttműködés látszólag egyes kockázatok megoldására jön létre. Jó példa erre a nevezetes riói konferencia, ahol a közös érdek, a környezet világméretű megóvása mellett hangsúlyosan jelentkeztek az egyes országcsoportok, országok eltérő érdekviszonyai is. A politikai döntéshozatal nehézségeit jelzi néhány következmény: egyes környezetromboló ágazatok kibocsátása ügyében az államok csökkentési programot vállaltak. A megállapodás szerint az országok folyamatosan, előre elhatározott ütemben csökkentik a kibocsátást. Az érdekviszonyokat jól kifejezi az, ahogy ezt a megállapodást a gyakorlatba át tudják ültetni. A vonakodó államokat az általánosnak gondolt globális közérdek felé terelték azzal, hogy a kvótákkal kereskedni lehet: a fel nem használt, de engedélyezett kvóták ellenérték fejében értékesíthetők. A kibocsátási kvóták meghatározása tehát valójában egy erőforrás-elosztási megállapodást jelentett, ha úgy tesszük, újfajta erőforrást találtak fel, amelynek elosztási módjával sikerült kieszközölni a megállapodást.

Globális problémák kezelésénél tehát számolni kell azzal, hogy nincs olyan szervezet, ami az adott terület felett megfelelő autoritással rendelkezne.<sup>16</sup> Egy vállalatnak, egy országnak mindig van felelős döntéseket hozó személye vagy testülete, de nincs senki abban a helyzetben hogy a vegyipar, vagy például a pénzvilág egészére kötelező normákat érvényesíteni tudna. A megoldást az államoknak kell a maguk területén szabályozássá formálni, az egyes országok megoldásai nyilvánvalóan különfélék lesznek, de ez már a következő mezőbe vezet bennünket.

### Szabályozási folyamat

A szabályozás során tervezett változások nem érik váratlanul a vállalatokat. Gyakori a tevékenység áthelyezése kevésbé szigorúan szabályozott területekre, azokra a helyekre, ahol a szabályok engedékenyebbek. Ezek is valódi, a vállalatvezetők döntési körébe tartozó stratégiai döntések. A döntések lényege tehát: készen állni a szabályozások változásakor a vállalati döntési körbe tartozó

intézkedések tervével, esetleg az alkalmazkodás mellett egyéb előnyöket is elérni a helyzet kezelésekor.

A politikai döntések meghozatala után kezdődik meg a tényleges szabályozási munka. Az erre hivatott intézményrendszer kompetens szervezetei igazgatási és politikai jellegűek, ezek kötelező, kikényszeríthető döntések meghozatalára, jogi normák bevezetésére hivatottak és képesek. Nemzeti törvények, kisebb területeken érvényes rendeletek, jogszabályok születnek. A szabályozás terve, a bevezetendő tiltások, szigorítások a nagyvállalatokat nem érik váratlanul, informálisan akár részt is vehetnek az előkészítésben, érdekeik általában érvényesülnek. Elérhetik azt, hogy az általuk alkalmazott technológiai megoldások ne kerüljenek a tiltott zónákba, vagy azt, hogy a szabályok a nagyvállalati kör által tartható ütemben kerüljenek bevezetésre. Ezt a helyzetet néha még a versenypozíciók javításra is felhasználhatják, a gyengébb alkalmazkodóképességű vállalatok kizárásával, vagy azok felvásárlásával. Ez ráadásul közérdeket is szolgálhat: a megszűnt vagy megvásárolt vállalat telephelyein a nagyobb lehetőségekkel rendelkező vállalatok fejlettebb technológiáival folytatódik a termelés, a fogyasztók nívósabb termékeket kapnak.

### A vállalati viszonyok átrendeződése

Nagyon fontos, hogy a szabályozási mezőben hozott döntések a vállalatok számára nem jelentenek konkrét irányítási beavatkozásokat. A szabályok nem az adott területen végrehajtott módosításokat írják elő, hanem például új határértékeket írnak elő, tiltásokat tartalmaznak, új garanciális elemeket vezetnek be. A szabályozással párhuzamosan teremtik meg – szintén a jogszabályalkotás eszközeivel – az ellenőrzés, az előírások kikényszerítésének intézményeit és a módszereket, szankciókat. Az egyes vállalatok és az iparágak számára a piaczgazdaságokban ezek a szabályozások kereteket, határokat nem pedig konkrét cselekvési szabályokat jelentenek.

Visszaérkeztünk tehát a vállalati belső és külső kapcsolatokhoz. A vállalatok stratégiai megoldásai először a vezetőknél, aztán folyamatosan a követőknél is átalakulnak. Módosítják a belső eljárásrendet, az iparági együttműködés szabályai és szokásai is a szükséges mértékben megváltoznak. A piacvezetők viselkedése és törekvései az üzleti kapcsolatok nyomán a követő vállalatokra is hatással lesznek. A nagyvállalatok fölényét, esetleges időbeli előnyét a követők rugalmassága ellensúlyozhatja. Leszakadókkal is számolni kell, mégpedig annál többre, minél nagyobb a szabályozások megkövetelte változtatási igény.



## Irodalom

- Adams, John: Risk. London, UCL Press, 1995
- Agazzi, Evandro: A jó, a rossz és a tudomány. Pécs, Jelenkor, 1996
- Almási Miklós: Üveggolyók. Az ezredév globális játszmái. Budapest, Helikon, 1998
- Arrow, Kenneth J.: Egyensúly és döntés. Válogatott tanulmányok. Budapest, Közgazdasági és Jogi 1979
- Arrow, Kenneth J.: Essays in the theory of risk bearing. Chicago, Markham, 1971
- Beck, Ulrich: Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt, Suhrkamp, 1993
- Beck, Ulrich: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt, Suhrkamp, 1986
- Bernstein, Peter L.: Szembeszállni az istennel. A kockázatvállalás különös története. Budapest, Panem– John Wiley & Sons, 1998
- Farkas Szilveszter–Szabó József: Kockázati menedzsment. Budapest, PMS, 1998
- Knight, Frank: Risk, uncertainty and profit. New York, Harper & Row, 1965 [1921]
- Korten, David C.: Tőkés társaságok világalma. Budapest, Kapu, 1996
- Porter, Michael E.: Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Budapest, Akadémiai, 1993
- Risk management manual. Lausanne, DPIC Companies, 1997
- Simon, Herbert A.: Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Budapest, Közgazdasági és Jogi 1982
- Soros György: A globális kapitalizmus válsága. Budapest, Scolar – Magyar Könyvklub, 1999
- Szűjártó Zsolt: Kockázat, kultúra, konfliktus. in: Replika 31–32. szám, 1998 szeptember
- Vajda György: Kockázat és biztonság. Budapest, Akadémiai, 1998

## Hivatkozások

- 1 A kockázattársadalom (Risikogesellschaft, Risk society) kifejezés Ulrich Beck-től származik, aki ezzel a címmel nagy hatású könyvet jelentetett meg 1986-ban. Ezt később angolra fordították, ami hatását tovább fokozta. A könyvben kifejtett nézetek számtalan egyetértő és vitatkozó közleményt indukáltak. Maga Beck tovább folytatta elméletének kifejtését, könyvek és más közlemények sorát jelentetve meg. Beck művei nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a társadalomtudományok érdeklődése a kockázatok felé forduljon. Öröndetes, hogy a társadalomtudományi közlemények egy része magyarul is hozzáférhető. Mivel a cikk a magyar olvasóknak készül, ezért igyekszünk hivatkozásainkban és irodalomjegyzékünkben a lehető legtöbb magyar nyelvű közleményre felhívni a figyelmet. Beck műveire további hivatkozások a Replika 1998. szeptemberi 31–32. számában, p. 77. (Beck 1986)
- 2 Knight 1921
- 3 Adams 1995, pp. 7–9.
- 4 u. o. A kockázati termosztát olyan személyes rendszer, ahol a kockázatok mérlegelését több, az adott személyhez kötött tényező befolyásolja: a személy eredendő kockázatvállaló hajlandósága, a kockázatvállalás fejében várható haszon, az adott esetben várható veszélyek és a korábbi tapasztalatok. Ezek a tényezők mindig személyesek, pp. 17–25.

- 5 A könyv részlete magyarul olvasható a Replika 1998. szeptemberi 31–32. számában, pp. 80–83. (Beck 1993.)
- 6 Agazzi 1996, pp. 217–219.
- 7 Szűjártó Zsolt írta le az esetet vázlatosan a Replika folyóiratban, A kockázat és kultúra című kiváló összeállítást bevezető tanulmányában. Az esetről lásd még az ott közölt forrásokat, de a magyar sajtó is bő terjedelemben foglalkozott az ügygel 1997 tavaszán. p.19. (Szűjártó 1998)
- 8 Bernstein 1998. A könyv kimerítő és kiváló ismertetését adja az emberiség kockázatokkal kapcsolatos történetének. Hallatlan erénye, hogy a sok komor hangvételű írással ellentétben optimizmust sugall. Részlet a kiadó által a címlapon közölt idézetből: „A modern idők és a múlt közötti határvonalat egy forradalmi eszme – a kockázat feletti uralom – képezi (...) az ember már nem tehetetlen a természet erőivel szemben.”
- 9 A bizonytalan körülmények közötti döntések elmélete tanulmányozható: Arrow 1979, Arrow 1971, Simon 1982. A gyakorlati és tankönyvek száma szinte végtelen. Egyes országokban szabványok segítik és egységesítik a kockázati menedzserek munkáját. Az elmúlt években számos szoftverfejlesztő cég dolgozott ki kockázati menedzsment programcsomagokat.
- 10 A vállalati kockázatkezelés összefoglalását lásd: Farkas–Szabó 1998
- 11 A legnagyobb hatású szerző Porter. Magyar nyelvű kiadás: Porter 1993
- 12 Knight, i.m.
- 13 Egy kiragadott példa: Risk management manual 1997. Ez a kötet az építőipari mérnököknek ad tanácsokat a követendő kockázatkezelési eljárásokra. Az iparágra jellemző szabályrendszer irodalmának pusztá felsorolása is több oldalt tesz ki. Az ajánlások mélységét jól jellemzi az, hogy még az építőipari tanácsadói szerződésekben használandó és kerülendő kifejezéseket is részletesen taglalja.
- 14 Az iparági kockázatkutatások nagyon fontosak. Betekintést nyerhetünk néhány üzleti-kutatói terület problémáiba a Magyar Tudomány 1999. évi januári számában közölt rövid összefoglalókból. Az energiaipari kockázatok elemzését lásd: Vajda 1998.
- 15 A politika dolga sem könnyű. Össze kell hangolnia a társadalom egymással gyökeresen ellentétben álló érdekeit. Kockázati szempontból az a fő probléma, hogy a társadalom elvárja a fejlődést, az egyre kényelmesebb életet, ugyanakkor a biztonság növelését is követeli. Beck találó megfogalmazása szerint a biztosítás nélküli társadalom (kockázattársadalom) együtt él a teljes körű casco-társadalommal”, Replika, pp. 82–83. Agazzi hasonlóan vélekedik: ...a jelenkori civilizáció a kockázatoktól való menekülés (eredeti kiemelés) beállítódását mutatja. Agazzi 1996, p. 221.
- 16 A globalizáció veszélyeit taglaló fontos könyvek magyarul: Korten 1996, Soros 1999, Almási 1998